

Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**ULOGA ORGANIZACIJSKIH OGRANIČENJA U ODNOSU AGRESIVNOSTI I  
NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA**

Diplomski rad

Ana Koncul

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2018.

## Contents

Uvod .....	1
<i>Nepoželjno organizacijsko ponašanje</i> .....	1
<i>Organizacijska ograničenja</i> .....	3
<i>Agresivnost</i> .....	6
<i>Naše istraživanje</i> .....	9
Cilj, problemi i hipoteze .....	10
Metodologija.....	11
<i>Sudionici</i> .....	11
<i>Instrumenti</i> .....	12
<i>Postupak</i> .....	13
Rezultati.....	14
<i>Moderatorska uloga organizacijskih ograničenja na vezu implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja</i> .....	16
<i>Moderatorska uloga organizacijskih ograničenja na vezu eksplicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja</i> .....	17
<i>Dodatne analize</i> .....	18
<i>Moderatorska uloga organizacijskih ograničenja, implicitne i eksplicitne agresivnosti u objašnjavanju nepoželjnih organizacijskih ponašanja.</i> .....	18
Rasprava .....	19
Zaključak .....	24
Literatura .....	25
Prilog A .....	28
Prilog B.....	29
Prilog C.....	30
Prilog D .....	31

## **Uloga organizacijskih ograničenja u odnosu agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja**

### **The role of organizational constraints on relationship of aggressiveness and counterproductive work behaviour**

Ana Koncul

*Sažetak:* Cilj istraživanja bio je ispitati ulogu organizacijskih ograničenja u odnosu implicitne i eksplicitne agresivnosti s nepoželjnim organizacijskih ponašanjima. U istraživanju sudjelovalo je 360 sudionika s najmanje jednom godinom radnog staža koji rade minimalno pola radnog vremena i s bar dvoje suradnika. Podatke smo prikupili *Testom uvjetovanog rezoniranja za agresivnost (TUR-A)*, *Kratkim upitnikom agresivnosti (BAQ)*, *Skalom prepreka u organizaciji (OCS)*, te *Skalom devijantnih ponašanja na radnom mjestu*. Rezultati su pokazali da ljudi koji percipiraju više organizacijskih ograničenja rade veći broj nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Organizacijska ograničenja kao moderator nisu se pokazala značajna u odnosu implicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Isto tako nisu se pokazala kao značajan moderator u odnosu eksplicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Dodatnom analizom ustvrdili smo da je trostruka interakcija organizacijskih ograničenja, eksplicitne i implicitne agresivnosti objasnila dodatnu količinu varijance nepoželjnih organizacijskih ponašanja.

**Ključne riječi:** organizacijska ograničenja, implicitna agresivnost, eksplicitna agresivnost, nepoželjno organizacijsko ponašanje

*Abstract:* The aim of this study was to investigate the role of organizational constraints in a relationship between implicit and explicit aggressiveness with counterproductive work behaviour. The study involved 360 participants with at least one year work experience, who work at least half-time and who have minimum two coworkers. Data was collected with following measures *Conditional reasoning test for aggression (CRT-A)*, *Brief Aggression Questionnaire (BAQ)*, *Organizational constraints scale (OCS)* and *Workplace deviance scale*. Results show that individuals who perceive higher level of organizational constraints have higher results in measure of counterproductive work behavior. Organizational constraints as a moderator did not have a statistical significance in a relationship between implicit aggressiveness and counterproductive work behavior. Also they did not have a statistical significance as moderator in a relationship between explicit aggressiveness and counterproductive work behavior. Additional analysis has shown that the triple interaction of organizational constraints, implicit and explicit aggression contributed significantly to the explanation of counterproductive work behaviour.

**Key words:** organizational constraints, implicit aggressiveness, explicit aggressiveness, counterproductive work behavior

## Uvod

Nepoželjna organizacijska ponašanja (NOP) predstavljaju rastući problem za organizacije, zbog financijskih posljedica, ali i zbog posljedica na druge zaposlenike. Stoga su nepoželjna organizacijska ponašanja, kao i druge varijable koje mogu utjecati na NOP, najčešće ispitivane varijable u kontekstu organizacijske psihologije. Agresivnost, kao i druge osobine ličnosti, djeluje kao antecedent NOP i može se mjeriti na dva načina: eksplicitno i implicitno. Samoiskazi, to jest eksplicitne mjere, su najčešće korištene mjere u ispitivanju agresivnosti. Implicitne mjere, poput testa uvjetovanog rezoniranja za agresiju (TUR-A) predstavljaju novu mjeru utemeljenu na nedavnim istraživanjima obrambenih mehanizama (James, 2005). Osobine ličnosti nisu jedine koje dovode do nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Spector (1998) razvija mjere nekih situacijskih varijabli koje su također prediktori NOP. U našem istraživanju osvrnuli smo se na jednu od njih, organizacijska ograničenja. Svrha ovog istraživanja provjeriti je kakav efekt organizacijska ograničenja imaju na vezu između agresivnosti (eksplicitne i implicitne) i nepoželjnih organizacijskih ponašanja.

### *Nepoželjno organizacijsko ponašanje*

Procjenjuje se da se oko 75% zaposlenika upušta u ponašanja poput krađe, neopravdanih izostanaka s posla ili vandalizma (McGurn, 1988; prema Bennett i Robinson, 2000). Takva ponašanja skupo koštaju organizacije; samo zbog krađe američka maloprodajna industrija godišnje izgubi oko 15 milijardi dolara (Hollinger i Davis; prema Jones 2009). Kako bi mogli utjecati na promjene u organizacijama, prvo trebamo definirati što su nepoželjna organizacijska ponašanja (NOP). Konceptualizacije NOP su brojne: Neuman i Baron (1998) spominju organizacijsku agresiju, Giacalone i Greenberg (1997; prema Spector i Fox, 2001) antisocijalno ponašanje, Hollinger (1986) devijantnost, te razne druge. Ono što je zajedničko tim konceptualizacijama jest da su to ponašanja koja direktno i nepoželjno utječu na funkcioniranje organizacije.

Spector i Fox (2001) NOP jednostavno definiraju kao voljno ponašanje zaposlenika koje može štetiti organizaciji i/ili njezinim članovima, suradnicima i korisnicima. Bennett i Robinson (2000) imaju sličnu definiciju kao Spector i Fox. One su predložile razlikovanje

nepoželjnih organizacijskih ponašanja na dvije dimenzije: ponašanja koja su umjerena protiv organizacije (*organizacijska devijantnost*) i ponašanja koja su usmjerena protiv drugih zaposlenika (*interpersonalna devijantnost*). Uništavanje organizacijske opreme, bilo krađom ili namjernim oštećivanjem, uzimanje preduge pauze, izostanci s posla, primjeri su organizacijske devijantnosti. S druge strane, širenje tračeva, ignoriranje kolega ili fizičko nasilje, spadaju u interpersonalnu devijantnost. Dakle, nepoželjna organizacijska ponašanja ne uključuju samo otvorene, aktivne činove agresije, već se mogu manifestirati kao i pasivni oblici, poput namjerno sporo izvođenje zadatka.

Bennet i Robinson (2000) smatraju da su organizacijska devijantnost i interpersonalna devijantnost dva različita konstrukta, budući da pretpostavljaju da su povezane s različitim odrednicama. Opažene su različite korelacije između osobina ličnosti s interpersonalnim i organizacijskim devijantnim ponašanjima; primjerice savjesnost i odgovorno organizacijsko ponašanje imaju snažniju negativnu povezanost s organizacijskom devijantnosti, dok interpersonalna devijantnost ima snažniju negativnu povezanost s ugodnosti (Berry i sur. 2007). Također, Hershcovis i suradnici (2007) našli su da se muškarci i žene razlikuju u interpersonalnoj devijantnosti (muškarci imaju veći rezultat od žena), dok ta razlika nije nađena u organizacijskoj devijantnosti. Ipak, Berry (2007) je zabilježio relativno visok stupanj korelacije između interpersonalne i organizacijske devijantnosti ( $r = .62$ ), a Dalal (2005) čak i korelaciju od .7, koja ukazuje na redundantnost konstrukta. Nadalje, Berry i sur. (2007) uočili su da subskale imaju gotovo jednaku povezanost s drugim varijablama u organizacijskom kontekstu. Primjerice obje subskale imaju gotovo istu povezanost s emocionalnom stabilnošću petfaktorskog modela te percepcijom pravednosti. Također u njihovom istraživanju nije nađena nikakva razlika po spolu kao ni po drugim demografskim karakteristikama (dob, staž). Stoga smatramo opravdanim koristiti jedan generalni rezultat NOP u ovom istraživanju.

Postoje i različiti modeli koji objašnjavaju uzroke nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Spector i Fox razvili su model u kojem su nepoželjna organizacijska ponašanja utemeljena na integraciji agresivnosti i stresa na radu. Već neke ranije teorije agresivna su ponašanja povezale s osjećajem frustracije ili ljutnje. Dollard i suradnici (1939, prema Spector i Fox 1999) u svojoj hipotezi frustracija – agresija predlažu da blokiranje napretka

do cilja ili tijekom aktivnosti, kod pojedinca stvaraju osjećaj frustracije što u konačnici može dovesti do agresivnih ponašanja. Spector i Fox (2001) razradili su tu hipotezu u radnom okruženju. Osim frustracije, navode i druge emocije koje posreduju pojavi agresivnih ponašanja, poput anksioznosti. Također naglašavaju važnost osobina ličnosti i percepcije kontrole. Oni pretpostavljaju da ljudi konstantno prate i ocjenjuju događaje u svojoj okolini. One događaje koje su ocijenili kao prijetnju njihovom blagostanju smatraju stresorima koji izazivaju negativne emocionalne reakcije poput ljutnje ili anksioznosti. Ako je kod pojedinca izražena osobina ljutnje, veća je vjerojatnost da će doći do agresivnih ponašanja.

Još jedan kognitivni element iznimno je važan za pojavu nepoželjnih organizacijskih ponašanja, atribucija izvora frustracije. Pastore (1952, prema Spector i Fox 2001) je zabilježio da je odgovor agresivniji ako pojedinci percipiraju frustracijski događaj kao namjeran, nego ako percipiraju da se frustracijski događaj dogodio slučajno. Greenberg (1990; prema Spector i Fox 2001), Floger (1997; prema Spector i Fox 2001) i drugi ovo povezuju sa organizacijskom pravednošću, te razvijaju model nepoželjnog organizacijskog ponašanja koji je utemeljen na kogniciji. Oni pretpostavljaju da percipirana nepravda dovodi do nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Situacije koje se percipiraju kao namjerno nepravedne stvaraju puno više negativnih emocija te na taj način povećavaju šansu da će doći do agresivnog odgovora. Neki od stresora na radu koje dovode do negativnih reakcija su: konflikt uloga ili dvosmislenost uloge, interpersonalni konflikti i situacijska ili organizacijska ograničenja (Fox i Spector, 2001).

### *Organizacijska ograničenja*

Organizacijska ograničenja, ili situacijska ograničenja kako su ih ranije nazvali Peters i O'Connor, predstavljaju situacije ili objekte koji sprječavaju zaposlenike da prenesu svoje sposobnosti i trud na željenu razinu radnog učinka (Spector i Jex, 1998). Primjeri organizacijskih ograničenja su: pokvarena oprema, nedovršene ili nekvalitetne informacije, upadice od drugih zaposlenika i slično. Organizacijska ograničenja predstavljaju jedan od najvažnijih i, prema istraživanju Liu i Spectora (2007) najčešće spominjanih stresora u radnoj okolini. Ipak, rijetko su istraživani kao samostalna varijabla, već su češće uključeni u bateriju zajedno s drugim stresorima.

Konstrukt je utemeljen na radu Petersa i O'Connora (1980) koji su identificirali ograničenja u radnom okruženju na temelju izvještaja 62 zaposlenika iz različitih poslovnih sektora. Izvijestili su o 11 područja koja mogu interferirati s radnim učinkom. Neka od tih područja su: informacije vezane uz posao, alati i oprema, materijali i pribor, potrebne usluge i pomoć drugih, priprema za zadatak, dostupnost vremena, dogovaranje aktivnosti itd. Ta područja variraju na 3 dimenzije: *dostupnost* (potrebni resurs nije dostupan), *kvantiteta* (resurs je dostupan, ali nema ga dovoljno za ispuniti cilj) i *kvaliteta* (resurs je dostupan u dovoljnoj količini, ali nije dovoljno kvalitetan) (Peters i O'Connor, 1980). Primjerice, zaposlenici se mogu žaliti da im je nedostajala ključna informacija da bi donijeli odluku, ili da nisu imali dovoljno vremena kako bi ispunili cilj ili su im alati/oprema bili napravljeni od nekvalitetnih materijala. Na temelju navedenih 11 područja Petersa i O'Connora, Spector i Jex (1998) konstruirali su *Skalu prepreka u organizaciji*.

Zaposlenici žele uspješno obaviti zadatak, bilo da su intrinzično ili ekstrinzično motivirani, i stoga se organizacijska ograničenja percipiraju kao stresori, koji u konačnici dovode do emocionalnih reakcija poput ljutnje i frustriranosti. Odnos između motivacije/sposobnosti i emocionalnih reakcija je proporcionalan: što je osoba motiviranija i sposobnija za obaviti neki posao to će biti više frustrirana i nezadovoljna u situacijama visokih ograničenja. Teorijski okvir utemeljen je na transakcijskoj teoriji stresa (Lazarus, 1991; prema Pindek i Spector, 2016), što znači da se situacijske varijable (u našem slučaju organizacijska ograničenja) percipiraju i evaluiraju kao prijetnje dobrobiti i uspoređuju s mogućnostima suočavanja pojedinca. Ako se karakteristike situacije procjenjuju prezahtjevnim u odnosu na resurse osobe dolazi do stresa. To znači da osim situacijskih varijabli i individualne razlike utječu na percepciju količine zahtjeva i mogućnosti suočavanja s tim zahtjevima.

Peters i O'Connor (1980) smatrali su da će organizacijska ograničenja imati najveći utjecaj na radni učinak, u usporedbi s ostalim varijablama u organizacijskom kontekstu. Naime, pretpostavili su da situacijska ograničenja imaju najveći utjecaj na pojedince koji su najposposobniji i najmotiviraniji za riješiti zadatak, zato što ograničenja spuštaju gornju granicu mogućeg uspjeha u zadatku. Taj efekt na gornju granicu učinka, dovest će do restrikcije ranga i varijance promatranog učinka te, ovisno o veličini efekta ograničenja, smanjit će se razlika

između najboljeg i najgoreg radnika. U laboratorijskim istraživanjima potvrđena je pretpostavka o povezanosti učinka i ograničenja, te je nađena prosječna korelacija od .59 (Villanova i Roman, 1993). Ipak, u terenskim istraživanjima nađene su puno manje korelacije, koje se kreću od .05 do .19 (Villanova i Roman, 1993; Gilboa i sur, 2008; prema Pindek i Spector, 2016). Budući da se organizacijska ograničenja često definira kao inhibitore učinka, ovako niska korelacija iznenađuje. Pindek i Spector (2016) zaključili su da razlog niskoj korelaciji leži u pristranosti ocjenjivača učinka. Naime, ocjenjivači koji su svjesni postojanja organizacijskih ograničenja „napuhuju“ učinak zaposlenika i na taj način umanjuju povezanost između učinka i ograničenja. Osim toga, našli su da neki zaposlenici procjenjuju da ograničenja predstavljaju određeni izazov, a ne samo smetnju u radnom okruženju, te se ta dva efekta međusobno poništavaju što može dovesti do niske povezanosti.

Promatran je i utjecaj organizacijskih ograničenja na druge varijable u radnom okruženju. Fox i Spector (2001) ispitali su povezanost između radnih stresora, koji su uključivali organizacijska ograničenja, te afektivnih varijabli i NOP-a. Rezultati su pokazali da su organizacijska ograničenja značajno povezana s interpersonalnim ( $r = .25$ ) i organizacijskim ( $r = .32$ ) devijantnim ponašanjima. Najsnažnija zabilježena povezanost organizacijskih ograničenja bila je s negativnim afektom ( $r = .47$ ), a značajnu negativnu povezanost imali su i s dvije vrste organizacijske pravednosti, distributivnom ( $r = -.42$ ) i proceduralnom ( $r = -.40$ ). Pindek i Specor (2016) proveli su meta-analizu znanstvenih radova koji su uključivali organizacijska ograničenja. Najsnažnija povezanost zabilježena je s drugim stresorima, posebice s konfliktom uloga ( $r = .51$ ). Zabilježili su nešto snažniju povezanost s interpersonalnim ( $r = .36$ ) i organizacijskim ( $r = .37$ ) devijantnim ponašanjima, dok je povezanost s negativnim afektom ( $r = .41$ ) slična onoj u istraživanju Fox i Spectora. Nađena je i povezanost s ukupnim rezultatom na skali NOP-a ( $r = .38$ ) te snažne korelacije s varijablama interpersonalne agresivnosti ( $r = .41$ ), frustracije ( $r = .40$ ) i anksioznosti ( $r = .42$ ).



## *Agresivnost*

### *EksPLICITNA agresivnost*

Važan utjecaj na nepoželjna organizacijska ponašanja predstavljaju i neke osobine ličnosti, posebice agresivnost. Agresivnost možemo definirati kao sklonost pojedinaca da se upušta u agresivna ponašanja, da rezonira na hostilan način i da iskazuje ljutnju (Buss i Perry, 1992). Osobina agresivnosti najčešće se ispitala eksplicitnim mjerama, to jest samoiskazima, poput Buss-Perry Upitnika agresivnosti. Istraživanja (Caprara, Barbaranelli i Zimbardo, 1996) su pokazala da agresivnost negativno korelira s osobinom asertivnosti i ugodnosti iz petfaktorskog modela. Također, istraživanje Bettencourt i suradnika (2006) pokazalo je da su agresivni pojedinci skloniji agresivnim ponašanjima u neutralnim i izazivajućim situacijama od pojedinaca koji su nisko na osobini agresivnosti. Agresivnost se pokazala kao jedan od najvažnijih prediktora nepoželjnih organizacijskih ponašanja s korelacijama od .28 do .35 s organizacijskim devijantnim ponašanjima i od .33 do .37 s interpersonalnim devijantnim ponašanjima (Hershcovis, 2007; Spector i Fox, 2001).

Ipak, korištenje isključivo eksplicitnih mjera agresivnost nosi sa sobom određene nedostatke. Sudionici mogu iskrivljavati svoje odgovore svjesno, pokušavajući sebe prikazati u što boljem svijetlu. To će posebice doći do izražaja u situacijama od visoke važnosti za pojedinca, poput profesionalne selekcije. Ipak, čak i kada pojedinci sebe žele iskreno prikazati onakvima kakvi jesu, nekad nisu u mogućnosti. Naime, naša ponašanja nisu utemeljena samo na svjesnim, eksplicitnim komponentama ličnosti, već i na prijašnjim iskustvima kojih nismo svjesni i koje nismo u mogućnosti zahvatiti introspekcijom (Greenwald i Banaji, 1995). Stoga je James (2005) razvio novi pristup u ispitivanju ličnosti, pristup uvjetovanog rezoniranja, koji se temelji na recentnim istraživanjima obrambenih mehanizama.

### *IMPLICITNA agresivnost*

James polazi od pretpostavke da se u slučaju agresivnog ponašanja suprotstavljaju dva motiva: agresivni motiv, želja za nasilnom pobjedom ili kaznom nad protivnicima, i motiv za zadržavanje dobre slike o sebi, želja da se sebe vidi kao normalnog, moralnog i stabilnog pojedinca. Ti motivi mogu biti eksplicitni (svjesni) i implicitni (nesvjesni). Budući da se

agresivna ponašanja uglavnom ocjenjuju kao neprihvatljiva u društvu, kod agresivnih pojedinaca stvara se konflikt između motiva da se zadrži dobra slika o sebi i motiva za agresijom. Pretpostavka je da agresivni pojedinci rezoniraju na drugačiji način od onih koji su usvojili prosocijalne norme. U situacijama konflikta, agresivni pojedinci ponavljano koriste mehanizme opravdavanja, nesvjesne obrambene mehanizme pomoću kojih opravdavaju svoja agresivna ponašanja i zadržavaju dobru sliku o sebi. Mehanizmi opravdavanja kognitivne su pristranosti koje utječu na način na koji primamo i procesiramo informacije, te kako donosimo odluke (Galić i sur, 2014).

James (1998; 2005) je identificirao 6 *mehanizama opravdavanja* agresije. *Pripisivanje neprijateljstva* odnosi se na vjerovanje da su drugi ljudi opasni i da im je cilj naškoditi drugima, čak i kad se ponašaju prijateljski, pa agresivna osoba opravdava svoja ponašanja kao čin samoobrane. *Usmjerенost na moć* je sklonost da se socijalne interakcije gleda kroz prizmu dominantnosti i submisivnosti, tako da dominantna ponašanja povezuju sa snagom, asertivnosti i hrabrosti, dok submisivna povezuju sa slabosti, prestrašenosti i kukavičlukom. Taj način rezoniranja promiče vjerovanje da su agresivna ponašanja demonstracija snage i hrabrosti, dok nereagiranje demonstrira slabost i kukavičluk. *Usmjerенost na osvetu* utemeljena je na uvjerenju da je osveta racionalnije ponašanje od oprosta i da je prekid odnosa s nekim racionalniji od pomirenja. *Doživljavanje sebe kao žrtve* odnosi se na percepciju nejednakosti u odnosima s moćnim pojedincima koji žele nauditi slabijima. To je svjesna sklonost pojedinaca da sebe vide kao žrtvu nejednakosti i nepravde koju su im nanijeli drugi u životu (npr. roditelji, poslodavci, vlada). Agresivna ponašanja su opravdana zato jer se vide kao čin ispravljanja nanesene nepravde. *Ponižavanje objekta agresije* je podsvjesna sklonost da se metama agresije pripisuju negativne osobine (npr. nemoralan, korumpiran), što onda opravdava agresivno ponašanje nad njima. *Neprihvatanje društvenih normi* odnosi se na pretpostavku da su društvene norme represivne i previše ograničavaju slobodnu volju, što agresivnim pojedincima omogućuje da agresivna ponašanja okarakteriziraju kao čin „pobune“ i „oslobađanja“ protiv represije.

Budući da su mehanizmi opravdavanja implicitni i nesvjesni, ne može ih se mjeriti samoprocjenama. Stoga su James i suradnici osmislili 22 zadatka rezoniranja koji u podlozi

imaju detektiranje korištenja mehanizama opravdavanja u rezoniranju pojedinca. U Tablici 1 imamo primjer jednog zadatka iz *Testa uvjetovanog rezoniranja za agresiju* (TUR-A).

*Tablica 1*

Primjer zadatka u testu uvjetovanog rezoniranja

Povijest svjedoči kako mnogi generali, koji su bili dobri vođe u ratu, nisu bili jednako uspješni za vrijeme mira. Također, mnogi generali koji su napredovali tijekom mirnodopskog razdoblja, nisu bili dobri vojskovođe tijekom rata.

Koji je logični zaključak na temelju gore navedenih informacija?

- a. Tijekom mirnodopskog razdoblja za generale često budu odabrani slabići s visokopozicioniranim prijateljima
- b. Teško je predvidjeti koliko će časnici biti uspješni u ratu dok do njega uistinu ne dođe
- c. Generali i vojnici obično objeđuju zajedno, za istim stolom
- d. Suvremeni ratovi češće se vode na moru nego u zraku

Zadatci se sastoje od tvrdnje na temelju koje je moguće donijeti zaključak. Zaključak je ponuđen u četiri odgovora, od kojih su dva nelogična i dva logična. U ovom primjeru dva nelogična odgovora su pod c) *Generali i vojnici obično objeđuju zajedno, za istim stolom* i d) *Suvremeni ratovi češće se vode na moru nego u zraku*. Nelogični odgovori koriste se kako bi se zaštitili od detekcije agresivnosti kao pravog objekta mjerenja i na taj način onemogućili lažiranje odgovora sudionika. Odgovori pod a) i b) su logični, ali se razlikuju u mehanizmu koji je u podlozi rezoniranja osobe. Pretpostavka je da će implicitno agresivni pojedinci češće birati odgovor a) *Tijekom mirnodopskog razdoblja za generale često budu odabrani slabići s visokopozicioniranim prijateljima*, kojemu je u podlozi mehanizam opravdavanja agresivnosti, dok će pojedinci koji imaju usvojene prosocijalne norme češće birati odgovor b) *Teško je predvidjeti koliko će časnici biti uspješni u ratu dok do njega uistinu ne dođe*.

Test-retest pouzdanost, izračunata na američkom uzorku iznosi .82, a pouzdanost tipa unutarnje konzistencije iznosi .76 (James i LeBreton, 2010). Sličan rezultat pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije nađen je i na hrvatskom uzorku, .73 (Galić, 2014). Ako sudionici unaprijed nisu upoznati sa stvarnim konstruktom mjerenja, test nije podložan lažiranju, budući da sudionici vjeruju da koriste isključivo svoje intelektualne sposobnosti kako bi identificirali „točan“ odgovor. James i sur. (2005) zabilježili su visoku povezanost ( $r = .44$ ) između rezultata na TUR-A i bihevioralnih indikatora agresije, poput procjena nepoželjnih

organizacijskih ponašanja. Ti su rezultati ipak prenapuhani, budući da nedavne meta-analize pokazuju nešto skromniju povezanost od .28 (James i LeBreton, 2012) i .22 (Galić, 2014).

Iako se čini da implicitna i eksplicitna agresivnost mjere isti dio ličnosti, to jest da nedostatke jedne možemo zamijeniti prednostima druge, one u biti nadopunjuju jedna drugu. Eksplicitne mjere najbolje mjere svjesne konstrukte, dok implicitne mjere najbolje mjere nesvjesne konstrukte, a najreprezentativniju sliku ličnosti dobit ćemo kad koristimo i jednu i drugu mjeru (Bing i sur., 2007). Stoga ćemo u ovom istraživanju koristiti i mjeru eksplicitne i implicitne agresivnosti.

### *Naše istraživanje*

U ovom istraživanju ispitat ćemo efekt organizacijskih ograničenja na vezu između agresivnosti, implicitne i eksplicitne, i nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Osim toga, htjeli smo potvrditi nalaze prijašnjih istraživanja o povezanosti agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja, kao i povezanosti organizacijskih ograničenja i nepoželjnih organizacijskih ponašanja.

Agresivni pojedinci snažnije reagiraju na negativne signale iz okoline (Buss i Perry, 1992), te su skloniji i neutralne situacije smatrati provokacijom (Bettencourt i sur., 2006). Spector i Fox (2005) pretpostavili su da stresne situacije mogu djelovati kao okidač za agresivna ponašanja pojedinaca. Organizacijska ograničenja izrazito su frustrirajuće situacije, budući da sprječavaju pojedince u obavljanju zadataka. Ako uz to pojedinci percipiraju da su organizacijska ograničenja namjerna, velika je vjerojatnost da će se upustiti u nepoželjna organizacijska ponašanja.

Dosadašnja istraživanja već su utvrdila visoku povezanost organizacijskih ograničenja s negativnim emocijama, pravednosti i ostalim stresorima iz radne okoline (Fox i Spector, 2001; Pindek i Spector, 2016). Uz to postoje istraživanja koja su proučavala interakcije osobina zaposlenika i karakteristika situacije na nepoželjna organizacijska ponašanja. Skarlicki i Folger (1999) ustvrdili su da postoji značajan moderacijski učinak negativnog afekta na vezu pravednosti i odmazde. Odmazdu u kontekstu organizacijske psihologije možemo definirati kao svjesnu namjeru pojedinca da naštetiti svojim sadašnjim ili bivšim kolegama. U slučaju da je pojedinac visoko na negativnom afektu negativna

povezanost između pravednosti i odmazde bit će snažnija. Isto tako ustvrdili su da je i ugodnost moderator veze pravednosti i odmazde. Na nepravdu će odmazdom češće reagirati zaposlenici s nižim razinama ugodnosti. Istraživan je i moderatorski utjecaj osobina anksioznosti i ljutnje na vezu organizacijskih ograničenja i nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Rezultati se nisu pokazali značajnim na 1%, ali na 5% zabilježeno je da je kod pojedinca visoko na osobini ljutnje veza između organizacijskih ograničenja i nepoželjnih organizacijskih ponašanja snažnija (Fox i Spector, 2001).

### **Cilj, problemi i hipoteze**

Cilj ovog istraživanja ispitati je moderatorsku ulogu organizacijskih ograničenja u odnosu implicitne/eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. U skladu s ciljem istraživanja formulirani su sljedeći problemi i hipoteze:

#### **Problem 1 Ispitati povezanost implicitne i eksplicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja.**

Hipoteza 1a Očekujemo značajnu pozitivnu povezanost između rezultata na skali implicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Osobe s višim rezultatima na mjeri implicitne agresivnosti češće će se upuštati u NOP.

Hipoteza 1b Očekujemo značajnu pozitivnu povezanost između rezultata na skali eksplicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Osobe s višim rezultatima na mjeri eksplicitne agresivnosti češće će se upuštati u NOP.

#### **Problem 2 Ispitati povezanost između organizacijskih ograničenja i nepoželjnih organizacijskih ponašanja.**

Hipoteza 2 Očekujemo značajnu pozitivnu povezanost između rezultata na skali organizacijskih ograničenja i nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Što osoba percipira više organizacijskih ograničenja to će se češće upuštati u NOP, za razliku od osoba koje percipiraju manji broj NOP.

**Problem 3 Ispitati hoće li povezanost implicitne i eksplicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja ovisiti o razini organizacijskih ograničenja.**

Hipoteza 3a Očekujemo da će organizacijska ograničenja moderirati povezanost implicitne agresivnosti i NOP. Što je više organizacijskih ograničenja, to će veza između implicitne agresivnosti i NOP biti snažnija. Osobe visoko na implicitnoj agresivnosti u situaciji organizacijskih ograničenja češće će se upuštati u NOP od osoba nisko na implicitnoj agresivnosti.

Hipoteza 3b Očekujemo da će organizacijska ograničenja moderirati povezanost eksplicitne agresivnosti i NOP. Što je više organizacijskih ograničenja, to će veza između eksplicitne agresivnosti i NOP biti snažnija. Osobe visoko na eksplicitnoj agresivnosti u situaciji organizacijskih ograničenja češće će se upuštati u NOP od osoba nisko na eksplicitnoj agresivnosti.

## **Metodologija**

### *Sudionici*

Ciljna populacija u našem istraživanju bili svi zaposleni pojedinci. Svaki pomoćni eksperimentator bio je zadužen za naći što više sudionika različitih po godinama, spolu, stručnoj spremi i slično. Na taj način smo htjeli obuhvatiti uzorak koji je što više heterogen, kako bi rezultate mogli generalizirati na što širu populaciju zaposlenih. U istraživanju sudjelovalo je 360 sudionika. Od ukupnog broja, 14 sudionika (3.9%), koji su imali 5 ili više nelogičnih odgovora na Testu uvjetovanog rezoniranja za agresivnost (CRT-A) je isključeno iz daljnjih statističkih obrada zbog nedovoljne kognitivne uključenosti, odnosno jer smatramo da nisu dovoljno ozbiljno shvatili istraživanje. Također, iz daljnje obrade isključeni su sudionici ( $N = 5$ ) koji nisu dali procjene skali nepoželjnih organizacijskih ponašanja i sudionici ( $N = 3$ ) koji nisu dali procjene na skali eksplicitne agresivnosti.

U konačnom uzorku od 338 sudionika sudjelovalo je 50.6% muškaraca i 49.4% žena. Prosječna dob sudionika bila je 37.47 godina ( $SD = 11.85$ ). S obzirom na stupanj obrazovanja, najviše sudionika ima srednju stručnu spremu (42.9%), 38.5% ima visoku

stručnu spremu, 12.1% višu stručnu spremu, dok 5.3% sudionika ima završen doktorat ili magisteriji. Prosječni radni staž sudionika je 13.93 godine ( $SD = 11.22$ ), prosječni radni staž u trenutnoj organizaciji bio 9.43 godine ( $SD = 9.65$ ), dok je prosječni radni staž na trenutnom radnom mjestu 6.74 godine ( $SD = 7.55$ ). Što se tiče organizacijske hijerarhije 48.2% zaposleno je na poziciji bez podređenih radnika, 34.3% na poziciji stručnjaka ili specijalista, a 15.1% na rukovodećoj ili nekoj drugoj poziciji.

Većina sudionika zaposlena je u privatnim poduzećima u privatnom, stranom ili mješovitom vlasništvu (57.7%), 27.8% zaposleno je u državnom poduzeću, 8% u budžetskoj ustanovi, dok je 3.3% navelo da su zaposleni u drugom radnom sektoru. Što se tiče vrste radnog ugovora 69.2% ima ugovor na neodređeno vrijeme, 16.9% ugovor na određeno vrijeme, a 6.21% ima drugu vrstu ugovora ili su zaposleni preko agencije za privremeno zapošljavanje. Treba naglasiti da 7.7% sudionika nije dalo odgovore na pitanja o vrsti radnog sektora i vrsti ugovora.

### *Instrumenti*

U ovom su istraživanju korišteni instrumenti: *Demografski upitnik*, *Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost* (TUR-A; James i McIntyre, 2000), *Kratki upitnik agresivnosti* (BAW; Buss i Perry, 1992; kratka verzija s 12 čestica Webster i sur., 2014), *Skala devijantnih ponašanja na radnom mjestu* (WDS; Bennet i Robinson, 2000) i *Skala prepreka u organizaciji* (OCS; Spector i Jex, 1998).

*Demografski upitnik* sadržavao je pitanja o spolu, dobi, radnom stažu (ukupnom, kod trenutnog poslodavca i na trenutnom radnom mjestu), stupnju stručne spreme (SSS, VSS, VSS, Mr./Dr.), hijerarhijskoj razini na trenutnom radnom mjestu (rukovoditelj, stručnjak/specijalist, radnik bez podređenih), vrsti poduzeća (privatno poduzeće, državno poduzeće, budžetska ustanova), veličini tvrtke i vrsti radnog ugovora.

*Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost* (TUR-A; James i McIntyre, 2000) korišten je kao mjera implicitne agresivnosti. Sastoji se od 25 zadataka, od kojih su 22 problemi uvjetnog rezoniranja, dok su preostala 3 problemi induktivnog rezoniranja, te se ne razmatraju u konačnom rezultatu. Na svaki od zadataka sudionici biraju između četiri ponuđena odgovora, od kojih je jedan „agresivni“ odgovor, jedan „neagresivni“ odgovor, te

dva odgovora koja su nelogična. Test se boduje tako da se za svaki agresivan odgovor dobije 1 bod, a za ostale 0. Sudionici koji na 5 ili više odgovora biraju nelogične odgovore, isključuju se iz istraživanja.

*Kratki upitnik agresivnosti* (BAQ, *Brief Aggression Questionnaire*; Buss i Perry, 1992; kratka verzija s 12 čestica Webster i sur., 2014) korišten je kao mjera 4 dimenzije eksplicitne agresivnosti: fizičke i verbalne agresije, ljutnje i hostilnosti. Sudionici procjenjuju na skali od 1 (izrazito nekarakteristično za mene) do 7 (izrazito karakteristično za mene) koliko se opisano ponašanje odnosi na njih. U istraživanju korištena je skraćena verzija upitnika s 12 čestica.

*Skala devijantnih ponašanja na radnom mjestu* (WDS, *Workplace Deviance Scale*; Bennet i Robinson, 2000) mjeri dvije vrste nepoželjnih organizacijskih ponašanja: organizacijsku devijantnost i interpersonalnu devijantnost. Sudionici procjenjuju na skali od 1 (nikad) do 7 (jednom dnevno) koliko su se često u posljednjih godinu dana upuštali u nepoželjna organizacijska ponašanja. Skala interpersonalne devijantnosti sastoji se od 7 čestica, dok se skala organizacijske devijantnosti sastoji od 12 čestica. U istraživanju Benneta i Robinsona (2000) skale su umjereno povezane ( $r = .46$ ), dok su u nekim istraživanjima dosezala povezanost od .7 (Dalal, 2006).

*Skala prepreka u organizaciji* (OCS, *Organizational Constraints Scale*; Spector i Jex, 1998) korištena je kao mjera organizacijskih ograničenja. Sastoji se od 11 čestica koja pokrivaju 11 područja organizacijskih ograničenja Petersa i O'Connora. Sudionici procjenjuju na skali od 1 (manje od jednom mjesečno ili nikad) do 5 (nekoliko puta na dan) koliko je često obavljanje posla bilo otežano zbog ograničenja. Ukupni rezultat je suma čestica: visoki rezultat predstavlja visoku razinu ograničenja koju sudionik doživljava na poslu.

### *Postupak*

Diplomanti Filozofskog fakulteta u Zagrebu prikupljali su podatke od sudionika koji su zadovoljavali sljedeće uvjete: zaposleni na istom radnom mjestu zadnjih godinu dana, rade minimalno pola radnog vremena (20 sati tjedno), 4 tjedna prije provedbe istraživanja nisu bili na godišnjem odmoru i da su zaposleni u organizaciji s najmanje 3 člana, budući da je



svaki sudionik trebao proslijediti paket instrumenata kolegama koji bi ga procijenili. Sudionici su trebali biti podjednako zastupljeni po spolu, dobi i obrazovanju. Korištena je metoda papir-olovka. Prije popunjavanja sudionici su potpisali pristanak za istraživanje. Istraživanje je bilo u potpunosti anonimno, jer su sudionici na sve materijale unosili svoje jedinstvene šifre koje su bile poznate samo njima. Šifre su korištene kako bi mogli povezati odgovore sudionika i njihovih procjenjivača. Procjene drugih nisu bile korištene u našem istraživanju, ali su se prikupljale budući da je naše istraživanje bilo dio većeg projekta.

Prvi test koji su ispunjavali je TUR-A i to je ujedno jedini test koji je imao vremensko ograničenje od 25 minuta. Sudionicima je dana uputa da se radi o testu rezoniranja te stoga trebaju odgovarati što točnije. Nakon toga sudionici su ispunjavali set upitnika za samoprocjenu, te na kraju demografski upitnik. Po završetku ispunjavanja, koje je trajalo u prosjeku 45 minuta, sudionici su vraćali sve dokumente u kuvertu, osim pristanka, kako bi se očuvala anonimnost. Na kraju postupka, sudionici su dobili darovnu karticu DM-a u vrijednosti od 50 kuna, kao zahvalu za sudjelovanje u istraživanju.

## **Rezultati**

U Tablici 2 prikazani su deskriptivni rezultati i unutarnje pouzdanosti instrumenata koje smo koristili u istraživanju.

Aritmetička sredina ukupnih rezultata na testu uvjetovanog rezoniranja iznosi 4.97 ( $SD = 2.56$ ) što je više, ali ipak slično rezultatima zabilježenim u istraživanju Galića i sur. (2014) za hrvatski uzorak ( $M = 4.57$ ,  $SD = 2.18$ ,  $N = 192$ ). Maksimalni rezultat postignut u ovom istraživanju iznosi 15. Većina sudionika, njih 46,2%, postiglo je rezultat u rasponu od 0 do 4, dok 15.7% postiglo rezultat 8 ili više. To je više nešto više nego u dosadašnjoj literaturi: James i LeBreton (2012) su procijenili da oko 10% populacije ima 8 ili više agresivnih odgovora.

Aritmetička sredina ukupnih rezultata na skali eksplicitne agresivnosti je 39.39 ( $SD = 9.47$ ), što je više nego u istraživanjima na američkoj populaciji ( $M = 32.9$ ,  $SD = 10.92$ ; Webster i sur., 2014). Na skali organizacijskih ograničenja, u našem istraživanju nađena je aritmetička sredina 21.7 ( $SD = 8.07$ ) što je približno jednako aritmetičkoj sredini nađenoj na američkoj populaciji ( $M = 22$ ,  $SD = 7.4$ ; Spector i sur., 1998). Što se tiče nepoželjnih

organizacijskih ponašanja, aritmetička sredina ukupnih rezultata iznosi 1.92 ( $SD = 0.72$ ), što s obzirom na teoretski raspon od 1 do 7 ukazuje na pozitivno asimetričnu distribuciju. Ipak takva distribucija je očekivana, budući da se većina zaposlenika ne upušta često u nepoželjna organizacijska ponašanja.

*Tablica 2*

Deskriptivni podatci ispitivanih varijabli, unutarnje pouzdanosti i njihove međusobne bivarijatne korelacije

Instrumenti	M	SD	$\alpha$	1.	2.	3.	4.	5.	6.
<b>1. Spol</b>	-	-	-	-	.09	-.09	-.16**	-.02	-.14**
<b>2. Dob</b>	37.47	11.85	-	-	-	-.22**	-.22**	-.18**	-.29**
<b>3. TUR-A</b>	4.97	2.56	.75			-	.23**	.22**	.13*
<b>4. BAQ</b>	39.39	9.47	.70				-	.20**	.32**
<b>5. OCS</b>	21.7	8.07	.88					-	.34**
<b>6. WDS</b>	1.92	0.72	.85						-

Spol (1=muškarci, 2=žene); Dob sudionika u godinama;  $\alpha$  – koeficijent unutarnje pouzdanosti; TUR-A - Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost; BAQ – Buss-Perry upitnik agresivnosti; OCS – Skala prepreka u organizaciji; WDS – Skala devijantnih ponašanja na radnom mjestu; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Provjerili smo koliki je broj sudionika bio spreman priznati češća upuštanja u NOP, tako da smo pregledali koliki je postotak njih dao odgovore od 2 (jednom u posljednjih godinu dana) do 7 (jednom dnevno). U prilogu A prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije te postotak sudionika koji su priznali nepoželjno organizacijsko ponašanje. Postotci priznavanja nepoželjnih organizacijskih ponašanja kreću se od 3.3% („Krivotvorio račun kako bi dobio veći povrat novaca nego od onoga što je potrošio za poslovne izdatke“) do 68% („Uzeo dodatnu ili dužu pauzu nego što je prihvatljivo na njegovom radnom mjestu“).

U Tablici 2 nalaze se i Pearsonovi koeficijenti korelacije između ispitivanih varijabli. Nađena je statistički značajna povezanost između rezultata na skali implicitne i eksplicitne agresivnosti ( $r = .23$ ;  $p < .01$ ). Dakle, pojedinci koji izražavaju veću agresivnost na jednoj mjeri imaju tendenciju izražavati i veću agresivnost na drugoj mjeri. Nije nađena statistički značajna povezanost spola i implicitne agresivnosti, ali na eksplicitnoj mjeri, muškarci su zabilježili više rezultate ( $r = -.16$ ;  $p < .01$ ). Implicitna i eksplicitna agresivnost podjednako

su povezane s dobi ( $r = -.22$ ;  $p < .01$ ), što pokazuje da mlađi sudionici izražavaju više razine agresivnosti na obje mjere.

Rezultati na mjerama eksplicitne i implicitne agresivnosti značajno su povezani s rezultatima na skali organizacijskih ograničenja. Pojedinci koji se percipiraju agresivnijima ujedno i percipiraju više ograničenja u svojoj radnoj okolini. Rezultati na skali organizacijskih ograničenja su značajno negativno povezani i s dobi sudionika, to jest mlađi sudionici percipiraju više organizacijskih ograničenja od starijih.

Organizacijska ograničenja značajno su povezana s rezultatima na skali nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Zabilježena je statistički značajna povezanost ( $r = .34$ ;  $p < .01$ ) slična onoj koju su zabilježili Pindek i Spector (2016). Rezultati na skali nepoželjnih organizacijskih ponašanja također su očekivano značajno povezani s eksplicitnom agresivnosti ( $r = .32$ ;  $p < .01$ ) i s implicitnom agresivnosti ( $r = .13$ ;  $p < .05$ ).

#### *Moderatorska uloga organizacijskih ograničenja na vezu implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja*

Kako bismo ispitali moderacijski efekt organizacijskih ograničenja proveli smo hijerarhijsku analizu. U prvom koraku hijerarhijske analize uvrstili smo dob i spol. Implicitnu agresivnost uveli smo u drugom koraku, a organizacijska ograničenja u trećem kako bi provjerili njihov samostalni doprinos u varijabli NOP-a. U zadnjem koraku, standardizirali smo bruto rezultate implicitne agresivnosti i organizacijskih ograničenja, te potom uvrstili njihov umnožak kako bi ispitali postoji li interakcijsko djelovanje na količinu objašnjene varijance NOP-a.

Iz Tablice 3 možemo vidjeti da su organizacijska ograničenja, spol i dob značajan samostalan prediktor NOP-a. Implicitna agresivnost u nijednom koraku hijerarhijske analize nije bila značajan prediktor. Nije nađen značajan moderacijski efekt organizacijskih ograničenja na vezu implicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Kombinacijom ovih prediktora objasnili smo 19% ukupne varijance nepoželjnih organizacijskih ponašanja.

Tablica 3

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za nepoželjna organizacijska ponašanja za interakcijski efekt organizacijskih ograničenja i implicitne agresivnosti

Korak/ Prediktor	WDS			
	1.	2.	3.	4.
<b>Spol (<math>\beta</math>)</b>	-0.12*	-0.12*	-0.12*	-0.12*
<b>Dob (<math>\beta</math>)</b>	-0.29**	-0.28**	-0.23**	-0.23**
<b>TUR-A (<math>\beta</math>)</b>		0.06	0.01	0.01
<b>OCS (<math>\beta</math>)</b>			0.29**	0.29**
<b>TUR-A x OCS (<math>\beta</math>)</b>				-0.02
<b>R<sup>2</sup></b>	0.10**	0.11**	0.19**	0.19**
<b><math>\Delta R^2</math></b>	0.10**	0.01	0.08**	0.00

Spol (1 = muškarci, 2 = žene); Dob sudionika u godinama; TUR-A – Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost; OCS – Skala prepreka u organizaciji; WDS – Skala devijantnih ponašanja na radnom mjestu;  $\beta$  standardizirani regresijski koeficijent;  $R^2$  – postotak varijance kriterija objašnjen prediktorom;  $\Delta R^2$  – promjena  $R^2$  uslijed dodavanja prediktora; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

#### *Moderatorska uloga organizacijskih ograničenja na vezu eksplicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja*

Za ispitivanje drugog dijela treće hipoteze ponovno smo proveli hijerarhijsku regresijsku analizu na isti način kao i za prijašnju hipotezu, ali umjesto varijable implicitne agresivnosti korištena je varijabla eksplicitne agresivnosti. Dakle, u prvom koraku uvrstili smo varijable spola i dobi, drugom samostalni prediktor implicitne agresivnosti, a u trećem samostalni prediktor organizacijskih ograničenja. Konačno, u četvrtom koraku uvrstili smo umnožak standardiziranih varijabli eksplicitne agresivnosti i organizacijskih ograničenja.

Iz rezultata u Tablici 4 možemo vidjeti da je eksplicitna agresivnost značajan prediktor NOP-a. Također i organizacijska ograničenja i dob ponovno su značajni samostalni prediktori NOP-a. Spol je značajan prediktor samo u prvom koraku hijerarhijske analize. Nije nađen statistički značajan moderacijski efekt organizacijskih ograničenja na vezu eksplicitne agresivnosti sa nepoželjnim organizacijskim ponašanjima. Postotak objašnjene varijance NOP-a ovom kombinacijom prediktora iznosi 23%.

Tablica 4

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za nepoželjna organizacijska ponašanja za interakcijski efekt organizacijskih ograničenja i eksplicitne agresivnosti

Korak/ Prediktor	WDS			
	1.	2.	3.	4.
Spol ( $\beta$ )	-0.12*	-0.09	-0.09	-0.09
Dob ( $\beta$ )	-0.29**	-0.24**	-0.19**	-0.19**
BAQ ( $\beta$ )		0.25**	0.21**	0.22**
OCS ( $\beta$ )			0.26**	0.26**
BAQ x OCS ( $\beta$ )				-0.05
$R^2$	0.10**	0.16**	0.23**	0.23**
$\Delta R^2$	0.10**	0.06**	0.07**	0.00

Spol (1 = muškarci, 2 = žene); Dob sudionika u godinama; BAQ – Buss-Perry kratki upitnik agresivnosti; OCS – Skala prepreka u organizaciji; WDS – Skala devijantnih ponašanja na radnom mjestu;  $\beta$  standardizirani regresijski koeficijent;  $R^2$  – postotak varijance kriterija objašnjen prediktorom;  $\Delta R^2$  – promjena  $R^2$  uslijed dodavanja prediktora; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

#### Dodatne analize

#### *Moderatorska uloga organizacijskih ograničenja, implicitne i eksplicitne agresivnosti u objašnjavanju nepoželjnih organizacijskih ponašanja.*

Odlučili smo se provesti i trostruku interakciju organizacijskih ograničenja, eksplicitne i implicitne agresivnosti, iako ta analiza nije bila u fokusu našeg istraživanja, te za nju nismo pretpostavili hipotezu. Ponovno smo u prvom koraku uvrstili varijable spola i dobi radi kontrole. U drugom koraku uvrstili smo pojedinačne varijable organizacijskih ograničenja, eksplicitne i implicitne agresivnosti, a u trećem njihove međusobne interakcijske izraze. Konačno u četvrtom koraku uvrstili smo trostruku interakciju organizacijskih ograničenja, eksplicitne i implicitne agresivnosti.

Dob, eksplicitna agresivnosti i organizacijska ograničenja značajni su samostalni prediktori u objašnjavanju varijance kriterija. Također, interakcija između implicitne i eksplicitne agresivnosti pokazala se značajnom. Kod osoba s niskom implicitnom agresivnošću s porastom eksplicitne agresivnosti dolazi do povećanja u broj NOP. U Prilogu B prikazan je grafički prikaz te interakcije. Uz to došlo je i do značajne interakcije organizacijskih ograničenja, implicitne i eksplicitne agresivnosti. Iz Tablice 5, koja se nalazi u prilogu C, možemo vidjeti da uvođenjem trostruke interakcije objašnjavamo dodatnih 1% ( $p < .01$ ) varijance u kriteriju NOP-a povrh one već objašnjene pojedinačnim prediktorima i

prije navedenim dvostrukim interakcijama. Ovaj model ukupno objašnjava 26% varijance kriterija.

Na Slici 1, koja se nalazi u prilogu D, prikazana je interakcija organizacijskih ograničenja, implicitne i eksplicitne agresivnosti u predviđanju NOP na temelju podataka dobivenih u okviru Process programa za SPSS (Hayes, 2013). Nisku agresivnost čine rezultati koji su jednu ili više SD ispod prosjeka, a visoku rezultati jednu ili više SD iznad prosjeka. Isto vrijedi i za rezultate na skali organizacijskih ograničenja. U situacijama niskih organizacijskih ograničenja, broj NOP ovisi o razini implicitne agresivnosti, a ne mijenja se ovisno o eksplicitnoj agresivnosti. Kod pojedinaca visoko na implicitnoj agresivnosti zabilježen je veći broj NOP.

U situaciji visokih organizacijskih ograničenja zaposlenici koji su nisko na eksplicitnoj agresivnosti, a visoko na implicitnoj agresivnosti upuštati će se u značajno veći broj NOP, od pojedinaca nisko na obje mjere agresivnosti. S porastom eksplicitne agresivnosti razlika u broj NOP između pojedinaca visoko i nisko na implicitnoj agresivnosti postaje zanemariva.

## **Rasprava**

U ovom istraživanju ispitivali smo odnos organizacijskih ograničenja, eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Konkretno, htjeli smo ispitati ulogu organizacijskih ograničenja na vezu implicitne i eksplicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja.

Prvi problem u istraživanju ispitivao je postoji li povezanost između implicitne i eksplicitne agresivnosti sa NOP. Pretpostavili smo da će postojati značajna povezanost između rezultata na skalama agresivnosti s rezultatima na skali nepoželjnih organizacijskih ponašanja, te je hipoteza potvrđena. Nađena je značajna povezanost između mjere eksplicitne agresivnosti i NOP ( $r = .32$ ;  $p < .01$ ), te povezanost s implicitne agresivnosti i NOP ( $r = .13$ ;  $p < .05$ ). Takvi nalazi potvrdili su već prijašnja istraživanja o vezi eksplicitne agresivnosti i nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Iako smo zabilježili statistički značajnu povezanost između NOP-a i implicitne agresivnosti, ta je korelacija niža od očekivane, budući da

dosadašnja istraživanja ukazuju na povezanost od .22 (Galić i sur, 2014) do .30 (James i LeBreton, 2012).

Iznenadjujuće niska povezanost može biti posljedica korištenja samoiskaza kao kriterijske varijable. Budući da na skali nepoželjnih organizacijskih ponašanja sudionici mogu lažirati odgovore ili ne imati dovoljan uvid u vlastita ponašanja, moguće da je došlo do podcjenjivanja jačine veze između tih varijabli (Galić i sur., 2016). U idealnom istraživanju, trebali bi koristiti objektivne mjere kriterijskih varijabli, u ovom slučaju nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Ipak, treba naglasiti da postoje istraživanja u kojima nije nađena visoka povezanost TUR-A s nepoželjnim organizacijskim ponašanjima, te kako su inicijalne procjene Jamesa (2005) o povezanosti dvije varijable ( $r = .44$ ) bile preoptimistične. Berry i suradnici (2010) proveli su meta-analizu kojom su našli nisku povezanost između dva konstrukta koja se kretala između .16 i .20, koja je slična onoj koju smo mi zabilježili u istraživanju za ovu varijablu.

Drugim problemom htjeli smo ispitati povezanost organizacijskih ograničenja i nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Pretpostavili smo da će sudionici koji percipiraju više organizacijskih ograničenja, obavještavati i o većem broju nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Hipoteza je u potpunosti potvrđena, nađena je statistički značajna povezanost između rezultata na skali organizacijskih ograničenja i nepoželjnih organizacijskih ponašanja ( $r = .34$ ;  $p < .01$ ). Zabilježena korelacija slična je korelaciji koje su već ranije dobili Fox i Spector (2001), kao i Pindek i Spector (2016).

Unutar trećeg problema ispitivali smo postoji li moderacijski efekt organizacijskih ograničenja na vezu implicitne agresivnosti i NOP-a. Kao kontrolne varijable koristili smo dob i spol s obzirom na njihovu povezanost s kriterijskim varijablama. Model ukupno objašnjava 19% varijance kriterija, ali TUR-A nije imao statistički značajan doprinos u varijanci kriterija. Organizacijska ograničenja značajan su samostalni prediktor s 8% objašnjene varijance u kriteriju. Uvođenjem interakcijskog efekta organizacijskih ograničenja i implicitne agresivnosti nismo objasnili dodatnu varijancu kriterija. Nismo uspjeli potvrditi prvi dio treće hipoteze, jer nismo našli statistički značajan efekt organizacijskih ograničenja na vezu TUR-A i nepoželjnih organizacijskih ponašanja.

Sličan model smo koristili i u drugom dijelu trećeg problema problemu, samo što smo umjesto implicitne agresivnosti koristili eksplicitnu agresivnost. Model je ukupno objasnio 23% varijance kriterija. Eksplicitna agresivnost objašnjava 6% varijance kriterija, dok organizacijska ograničenja objašnjavaju 7% varijance kriterija. Što se tiče interakcijskog djelovanja eksplicitne agresivnosti i organizacijskih ograničenja nije nađeno statistički značajno povećanje u postotku objašnjene varijance kriterija. Budući da interakcijskog efekta nema, nismo uspjeli potvrditi drugi dio treće hipoteze.

Nalazi koje smo dobili tijekom ispitivanja posljednja dva problema nisu u skladu s očekivanjem. Hipoteze smo postavili na temelju pretpostavke Spector i Fox (2001) da će stresne situacije, u našem slučaju organizacijska ograničenja, djelovati kao okidač za agresivna ponašanja kod agresivnih osoba. Uz to, Bettencourt i suradnici (2006) pokazali su da se osobe visoko na crti agresivnosti ponašaju agresivnije od pojedinaca nisko na crti agresivnosti i u neutralnim i u frustrirajućim situacijama. Potvrdili smo da organizacijska ograničenja (stresne situacije) imaju značajan udio u varijanci NOP-a, ali nemaju zajednički efekt s skalama agresivnosti.

Kao što smo ranije spomenuli problem bi mogao ležati u korištenju samoiskaza kao kriterijske varijable. Pindek i Spector (2016) su u istraživanju efekta organizacijskih ograničenja na vezu s radnom uspješnosti upozorili na problem neobjektivno mjerenog kriterija, koji je umjetno smanjio povezanost dvije varijable. Korištenje samoiskaza pokazalo se kao najučinkovitija opcija prikupljanja podataka o nepoželjnom organizacijskom ponašanju, ali nije nužno odraz prave situacije (Berry i sur., 2012). U prilogu A prikazani su deskriptivni podatci za svaku česticu iz skale NOP-a. Iako je poprilično velik broj sudionika potvrdio da je počinio neki oblik devijantnog ponašanja, možemo iz aritmetičkih sredina vidjeti da je učestalost počinjenog čina niska, to jest kreće se od jednom do dva puta u zadnjih godinu dana. Unatoč obećanju eksperimentatora kao i poduzetim koracima o očuvanju anonimnosti, moguće je da su sudionici iz straha donekle uljepšavali svoje odgovore. To se posebice odnosi na ozbiljnije prekršaje kod kojih mogu postojati i zakonske kazne (npr. Uzimanje ilegalne droge na poslu). Naravno, moguće da sudionici nisu svjesni nekih nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Primjerice, sudionici možda nisu svjesni da su nekoga



povrijedili na poslu (čestica „Rekla nešto zlobno nekome na poslu“), već racionaliziraju taj postupak kao bezazlenu šalu.

Još jedan metodološki nedostatak može biti i uzorak koji je korišten u ovom istraživanju. Koristili smo kvotni uzorak, u kojem su se uglavnom nalazili obitelj, prijatelji i poznanici diplomanata Filozofskog fakulteta, koji su ih zamolili za sudjelovanje u istraživanju. Iako uzorak dobro obuhvaća različite skupine te je podjednako zastupljen po spolu, dobi i stručnoj spremi, treba biti oprezan pri generalizaciji rezultata, zbog upitne motiviranosti sudionika. Naime, sudionici su možda pristali na istraživanje kako bi ugodili eksperimentatoru, te su se htjeli prikazati u što boljem svjetlu.

Ovo istraživanje ima implikacije za buduća istraživanja varijable organizacijskih ograničenja. Ona su se pokazala kao značajan prediktor nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Budući da organizacijska ograničenja nisu objektivna mjera, već su utemeljena na percepciji pojedinca, treba ispitati s kojim su osobinama ličnosti povezani. Ranija istraživanja već su pokazala visoku povezanost s negativnim afektom, crtom anksioznosti (Spector i Fox, 2001). Također bi bilo zanimljivo ispitati moderacijski efekt na vezu nekih kontekstualnih varijabli s devijantnim ponašanjima, primjerice hoće li organizacijska ograničenja i visoka složenost zadatka imati interakcijsko djelovanje na NOP ili interakcijsko djelovanje pravde i organizacijskih ograničenja na NOP.

Dodatnom analizom htjeli smo integrirati korištene varijable i htjeli smo ispitati hoće li postojati efekt trostruke interakcije organizacijskih ograničenja, eksplicitne i implicitne agresivnosti na nepoželjna organizacijska ponašanja. Naši rezultati ukazuju na to da u situaciji visokih organizacijskih ograničenja postoji značajna razlika u broju NOP između pojedinaca koji su nisko na eksplicitnoj a visoko na implicitnoj agresivnosti i onih koji su nisko na obje mjere agresivnosti.

Bing i sur. (2007) predložili su teorijsku tipologiju agresije koja integrira eksplicitne kognicije dobivene samoprocjenama i implicitne motive dobivene pomoću CRT-A. Ta je integracija rezultirala stvaranjem 4 prototipa agresivnih/neagresivnih ličnosti (manifestno i latentno agresivni, prosocijalni i pretjerano kompenzacijski pojedinci). *Prosocijalni* pojedinci su i implicitno i eksplicitno neagresivni. Oni ne samo da nisu skloni koristiti mehanizme opravdavanja, već koriste prosocijalna rezoniranja, to jest skloni su koristiti

suradnju i harmoniju. *Prekomjerno kompenzacijsko prosocijalni* pojedinci sebe percipiraju kao agresivne, iako implicitno pokazuju prosocijalne vrijednosti. Oni interpretiraju akcije drugih kao prosocijalne i odgovaraju na suradnički način, ali su previše kritični prema sebi i prema vlastitim namjerama. *Manifestno* agresivni pojedinci su implicitno i eksplicitno agresivni. Oni su skloni djela drugih interpretirati kao zločinačke namjere, te su kognitivno spremni reagirati agresivno. Predviđa se da su oni skloni aktivnom nepoželjnom organizacijskom ponašanju (npr. laganje, verbalni napad). *Latentno* agresivni pojedinci sebe percipiraju kao neagresivne, ali koriste mehanizme opravdavanja da racionaliziraju agresivna ponašanja. Dakle, ti pojedinci jednako kao i manifestno agresivni akcije drugih interpretiraju sa zločinačkom namjerom i skloni su uzvratiti, ali to rade na način da očuvaju sliku o sebi kao neagresivnim pojedincima. Oni se neće uključivati u aktivna neprijateljska ponašanja, poput fizičkog obračuna, već će koristiti suptilnije forme agresije, poput pasivno-agresivnih postupaka (npr. ignoriranje kolege) ili indirektno agresivnih postupaka (npr. žalba protiv organizacije).

Naši rezultati ukazuju da je u situacijama visokih organizacijskih ograničenja nužno razlikovanje latentno agresivnih pojedinaca. Čini se da su organizacijska ograničenja djelovala kao svojevrsni okidač da se ti pojedinci upuste u nepoželjna organizacijska ponašanja. Primjerice, upadice od strane drugih ljudi, što je jedna vrsta organizacijskih ograničenja, implicitno agresivni mogu protumačiti kao napad na sebe. Svoje agresivno ponašanje, koje može uslijediti nakon upadice, oni neće smatrati agresivnim odgovorom ili NOP, već činom pravedne odmazde. Dakle, zahvaljujući mehanizmima opravdavanja zadržati će dobru sliku o sebi kao neagresivnim pojedincima.

Treba naglasiti da postoji mogućnost da s ovim mjernim instrumentom nismo obuhvatili cijeli konstrukt nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Naime, pri konstrukciji skale Bennett i Robinson (2000) izbacili su ponašanja koja su se pojavljivala u manjem postotku kao i ona koja se nisu slagala sa podjelom na interpersonalna i organizacijska devijantna ponašanja. Ponašanja koja se događaju u manjem postotku su uglavnom teže devijantnosti, poput fizičkih napada. Takav propust ograničava širinu konstrukta i ostavlja te ozbiljne organizacijske devijantnosti neistraženima (Marcus, 2013). Moguće je da s našim instrumentom nismo uspjeli zahvatiti aktivna NOP, poput krađe ili verbalnih napada, kojima

su skloniji manifestno agresivni pojedinci dok smo zahvatili ponašanja kojima su skloniji latentno agresivni pojedinci.

### **Zaključak**

Cilj našeg istraživanja bio je ispitati moderatorsku ulogu organizacijskih ograničenja u odnosu dva tipa agresivnosti (implicitne i eksplicitne) i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Potvrdili smo već ranije istraživane povezanosti eksplicitne agresivnosti i NOP-a, kao i implicitne agresivnosti i NOP-a. Također, nađena je i statistički značajna korelacija između organizacijskih ograničenja i NOP-a. Trećom hipotezom ispitivali smo moderatorsku ulogu organizacijskih ograničenja na povezanost eksplicitne agresivnosti i NOP-a, kao i moderatorsku ulogu organizacijskih ograničenja na povezanost implicitne agresivnosti i NOP-a. U oba slučaja nije nađena statistički značajna interakcija. U sklopu treće hipoteze provjerili smo i ulogu trostruke interakcije organizacijskih ograničenja, eksplicitne i implicitne agresivnosti na NOP. Nađen je statistički značajan efekt, ali ne u smjeru u kojem smo očekivali. Naime, našli smo da u situaciji visokih organizacijskih ograničenja postoji značajna razlika u broju NOP između pojedinaca koji su nisko na eksplicitnoj a visoko na implicitnoj agresivnosti, takozvanih latentno agresivnih, i onih koji su nisko na obje mjere agresivnosti.

Vrijednost ovog istraživanja je u ispitivanju organizacijskih ograničenja kao samostalne varijable. Spoznaje dobivene ovim istraživanjem mogu pomoći u budućim istraživanjima organizacijskih ograničenja s raznim varijablama u kontekstu organizacijske psihologije.

## Literatura

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bettencourt, B., Talley, A., Benjamin, A. J., & Valentine, J. (2006). Personality and aggressive behavior under provoking and neutral conditions: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 132(5), 751-777.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Bing, M. N., Stewart, S. M., Davison, H. K., Green, P. D., McIntyre, M. D., & James, L. R. (2007). An integrative typology of personality assessment for aggression: Implications for predicting counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 722-744.
- Buss, A. H., & Perry, M. (1992). The aggression questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(3), 452-459.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., & Zimbardo, P. G. (1996). Understanding the complexity of human aggression: Affective, cognitive, and social dimensions of individual differences in propensity toward aggression. *European Journal of Personality*, 10(2), 133-155.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression, 20(6), 915-931
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Galić, Z., Scherer, K. T., & LeBreton, J. M. (2014). Validity Evidence for a Croatian Version of the Conditional Reasoning Test for Aggression. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(4), 343-354.
- Galić, Z. (2016). Conditional Reasoning Test for Aggression: Further evidence about incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 24-33.

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological review*, 102(1), 4-27.

Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *New York: Guilford Publications*.

Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., ... & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.

Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7(1), 53-75.

James, L. R. (1998). Measurement of personality via conditional reasoning. *Organizational Research Methods*, 1(2), 131-163.

James, L. R., McIntyre, M. D., Glisson, C. A., Green, P. D., Patton, T. W., LeBreton, J. M., ... & Williams, L. J. (2005). A conditional reasoning measure for aggression. *Organizational Research Methods*, 8(1), 69-99.

James, L. R., & LeBreton, J. M. (2010). Assessing aggression using conditional reasoning. *Current Directions in Psychological Science*, 19(1), 30-35.

James, L. R., & LeBreton, J. M. (2012). *Assessing the implicit personality through conditional reasoning*. American Psychological Association.

Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 525-542.

Liu, C., Spector, P. E., & Shi, L. (2007). Cross-national job stress: a quantitative and qualitative study. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 209-239.

Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2016). The structure of counterproductive work behavior: A review, a structural meta-analysis, and a primary study. *Journal of Management*, 42(1), 203-233.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.

Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5(3), 391-397.

Pindek, S., & Spector, P. E. (2016). Explaining the surprisingly weak relationship between organizational constraints and job performance. *Human Performance*, 29(3), 191-208.

Pindek, S., & Spector, P. E. (2016). Organizational constraints: a meta-analysis of a major stressor. *Work & Stress*, 30(1), 7-25.

Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. U S. Fox & P. E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (str. 151-174). Washington, DC, US: American Psychological Association Behavior.

Webster, G. D., DeWall, C. N., Pond, R. S., Deckman, T., Jonason, P. K., Le, B. M., ... & Smith, C. V. (2014). The brief aggression questionnaire: Psychometric and behavioral evidence for an efficient measure of trait aggression. *Aggressive behavior*, 40(2), 120-139.

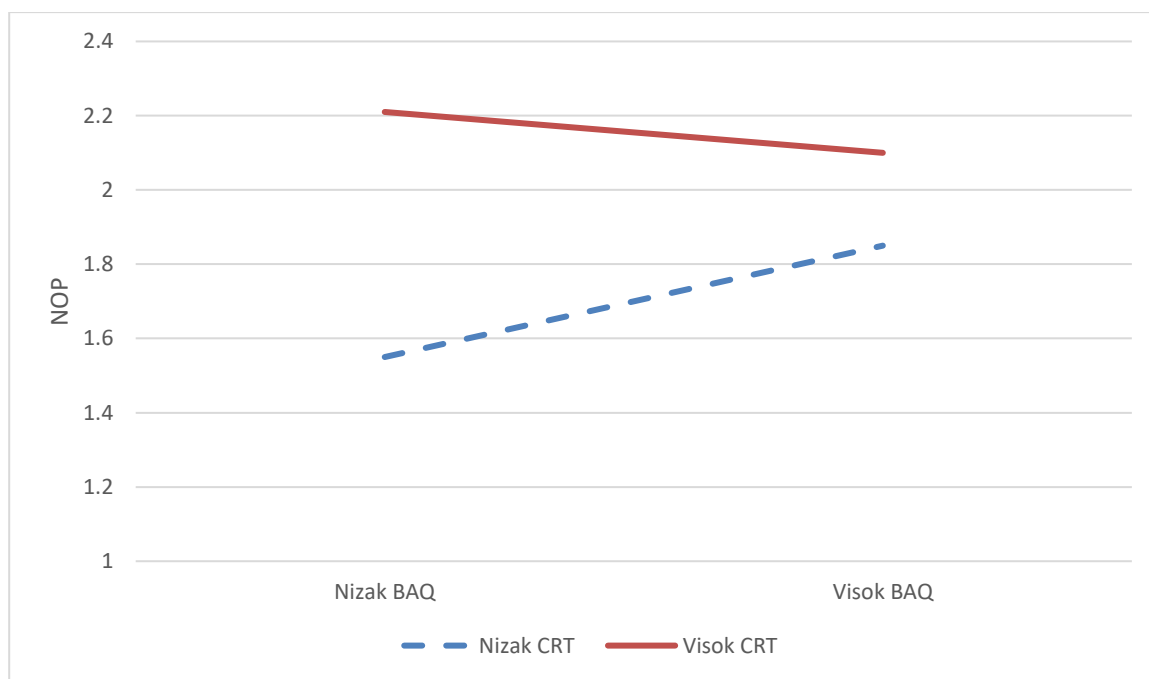
## Prilog A

Deskriptivni podatci i postotak učestalosti nepoželjnih organizacijskih ponašanja

Čestica	M	SD	%
Izrugivala se nekome na poslu.	2.47	1.77	57.2
Rekla nešto zlobno nekome na poslu.	2.23	1.5	52.1
Izrekla etničku, religioznu ili rasnu primjedbku na poslu.	1.61	1.36	22.2
Psovala nekoga na poslu.	2.18	1.69	41.4
Izvela zlobnu psinu nekome na poslu.	1.44	1.11	17.8
Ponašala se nepristojno nekome s posla.	1.82	1.18	52.3
Javno osramotila nekoga na poslu.	1.2	0.69	11.5
Uzela imovinu s posla bez dopuštenja.	1.43	1.06	18.4
Potrošila previše vremena na maštanje i sanjarenje umjesto na rad.	2.81	1.67	67.1
Krivotvorila račun kako bi dobila veći povrat novac od onog što je potrošila za poslovne izdatke.	1.06	.41	3.3
Uzela dodatnu ili dužu pauzu nego što je prihvatljivo na njenom radnom mjestu.	3.02	1.78	68
Zakasnila na posao bez dopuštenja.	2.29	1.61	49.4
Napravila nered u radnoj okolini.	1.63	1.25	27.2
Zanemarila slijediti upute svog šefa.	2.03	1.36	45.3
Namjerno radila sporije nego što je mogla raditi.	2.26	1.63	46.4
Raspravljala o povjerljivim organizacijskim informacijama s neovlaštenom osobom.	1.72	1.22	30.5
Uzimala ilegalnu drogu ili konzumirala alkohol na poslu.	1.65	1.35	21.9
Ulagala premalo truda u svoj posao.	2.32	1.49	53
Razvlačila posao kako bi dobila prekovremene sate.	1.28	0.85	12.4

% - postotak sudionika koji su dali odgovor 2, 3, 4, 5, 6 i 7 na skali od 1 (nikad) do 7 (jednom dnevno)

## Prilog B



Slika 1. Grafički prikaz interakcije implicitne i eksplicitne agresivnosti kod predviđanja nepoželjnog organizacijskog ponašanja.



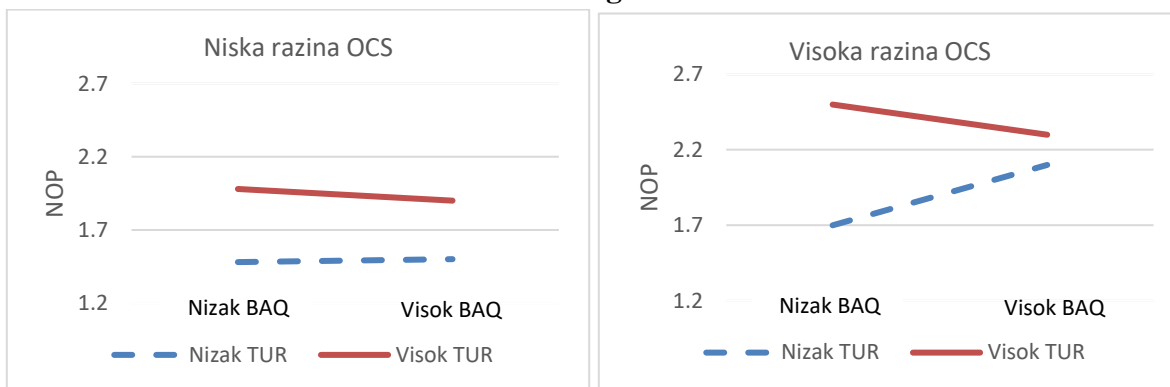
### Prilog C

Rezultati hijerarhijske analize za NOP-a za interakcijski efekt organizacijskih ograničenja, eksplicitne i implicitne agresivnosti

Korak/ Prediktor	WDS			
	1.	2.	3.	4.
<b>Spol</b>	-0.12*	-0.09	-0.09	-0.09
<b>Dob</b>	-0.29**	-0.20**	-0.19**	0.19**
<b>TUR-A (<math>\beta</math>)</b>		-0.03	-0.01	0.01
<b>BAQ(<math>\beta</math>)</b>		0.21**	0.24**	0.26**
<b>OCS(<math>\beta</math>)</b>		0.27**	0.26**	0.29**
<b>TUR-A(<math>\beta</math>) x OCS(<math>\beta</math>)</b>			0.03	0.05
<b>BAQ(<math>\beta</math>) x OCS (<math>\beta</math>)</b>			-0.01	0.03
<b>TUR-A(<math>\beta</math>) xBAQ(<math>\beta</math>)</b>			-0.17**	-0.15**
<b>TUR-A x OCS(<math>\beta</math>) x BAQ(<math>\beta</math>)</b>				-0.13*
<b>R<sup>2</sup></b>	0.10**	0.23**	0.25**	0.26**
<b><math>\Delta R^2</math></b>	0.10**	0.12**	0.03*	0.01*

Spol (1 = muškarci, 2 = žene); Dob sudionika u godinama; TUR-A – Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost; BAQ – Buss-Perry kratki upitnik agresivnosti; OCS – Skala prepreka u organizaciji; NOP – nepoželjna organizacijska ponašanja;  $\beta$  standardizirani regresijski koeficijent;  $R^2$  - postotak varijance kriterija objašnjen prediktorom;  $\Delta R^2$  – promjena  $R^2$  uslijed dodavanja prediktora; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

### Prilog D



Slika 1. Grafički prikaz interakcije implicitne i eksplicitne agresivnosti u situacijama niske i visoke razine organizacijskih ograničenja kod predviđanja nepoželjnog organizacijskog ponašanja.